

# Los equipos humanos en la empresa rural del siglo XXI

Ing. Agr. Fernando Ravaglia  
*Consultor*

Algunos de los cambios registrados en los últimos 10 - 20 años en la actividad rural, han producido un desfasaje en los recursos humanos del sector, por lo que resulta importante redefinir el perfil y las condiciones que deberían reunir los equipos de trabajo en las empresas rurales para ser competitivos en el presente y el futuro. Un punteo compacto de los factores que se han ido modificando incluye:

**La Globalización.** Hemos pasado de un contexto de fronteras cerradas o semi cerradas a un contexto de interacción totalmente abierta con otros países y bloques comerciales. En el nuevo panorama algunos jugadores

tienen un papel dominante y otros, como nosotros, por no ser jugadores de peso, sufren las consecuencias.

**Los conflictos sociales.** Se pasó de la guerra fría a un contexto de problemas étnicos y sociales a nivel internacional, donde el terrorismo de origen político o religioso agrega una cuota adicional de incertidumbre.

**Los cambios climáticos globales.** Sea que culpemos al calentamiento global o que nos expliquemos ciclos húmedos y secos, la realidad es que el clima se ha hecho mucho más impredecible y agrega una cuota adicional de riesgo.

**La guerra de subsidios.** Desde la década de 1970 en que se inició la Política Agropecuaria Comunitaria (PAC), los países desarrollados distorsionan los mercados subsidiando sistemas de producción que trabajan a pérdida, deprimiendo los precios internacionales y obligando a bajar permanentemente los costos de producción para hacer frente a este tipo de competencia.

**Los cambios en la demanda de *commodities*.** Pasamos de mercados que requerían alimentos de bajo valor agregado a mercados con alto poder adquisitivo que demandan productos más elaborados y de gran calidad cuya elaboración no afecte la salud de las personas ni el medio ambiente. Esto presiona sobre la tecnología aplicable, que debe permitir una aplicación medida y cuidadosa de agroquímicos y productos sanitarios, y reducir al mínimo el impacto ambiental de las diferentes prácticas de manejo.

**Procesos productivos más complejos.** La tecnología permitió aumentar los rendimientos pero también incrementó la complejidad de los procesos productivos, lo que exige mayor inversión en inteligencia aplicada al manejo de la empresa rural.

**En resumen, el contexto es cada vez más incierto y presiona sobre la capacidad de bajar costos de producción, mientras se aumenta la calidad de los productos de modo verificable.**

***Competencia, cambio, flexibilidad y eficiencia son palabras que quedarán como constantes a considerar en las empresas y el trabajo de ahora en adelante.***

## **Lo que pasó con la gente**

La mayoría de la gente trabajaba en sistemas de producción extensivos, resolviendo problemas simples, aplicando procesos básicos, rutinarios, con predominancia de tareas manuales que no exigían conocimientos muy profundos ni específicos. La inversión en tecnología era relativamente baja lo que limitaba los riesgos, las cuentas cerraban más o menos bien y no hacía falta dedicar tiempo a la capacitación. El sector tenía una dinámica mucho más lenta que la de hoy en día, lo que hacía posible aprender por prueba y error, ya que había más “resto” para absorber equivocaciones y descuidos.

**Los técnicos,** opinábamos tanto de pasturas como de

genética y nutrición animal, sabíamos y aconsejábamos “sobre todo”, hasta que el avance tecnológico nos obligó a especializarnos en áreas más concretas.

**Los empresarios** que funcionaban más como “patrones” y que lograron hacer crecer sus empresas, fueron dándose cuenta que merced a la mayor cantidad de áreas a cubrir, el tiempo que antes sobraba ahora no alcanza, y que no tienen en quién delegar o si lo tienen, no quieren o no saben cómo hacerlo. Las decisiones cotidianas los abruman, y si no organizan correctamente el uso de su tiempo, no dan abasto y las cosas se les empiezan a escapar de las manos. De hecho, muchos añoran los “viejos buenos tiempos” en que se vivía más tranquilo, aunque olvidan que manejaban empresas mucho más chicas.

**Los mandos medios** (capataces y encargados) se encargaban de hacer cumplir las instrucciones de los patrones, y los operarios cumplían con las órdenes sin más ni más ejecutando tareas simples que se mantenían casi constantes con el paso del tiempo. Se limitaban a ser “mano de obra”.

**Hoy los requerimientos para manejar una empresa mediana o grande cambiaron y las exigencias son mayores para todo el personal de la empresa, incluido el empresario.**

**Los verbos** que actualmente definen el accionar del empresario son: *percibir, interpretar, anticipar, planificar, organizar, decidir.*

Percibir el escenario; interpretar tendencias y descubrir amenazas y oportunidades; anticipar situaciones de riesgo; planificar el cumplimiento de las metas; organizar los recursos de la empresa y decidir la mejor combinación de recursos en cada caso.

Los mandos medios hoy tienen que *organizar, ejecutar, supervisar, registrar información, capacitar y prevenir.*

Organizar al personal a su cargo; ejecutar y hacer cumplir las tareas encomendadas supervisando que se lleven a cabo correctamente; registrar los datos y generar información para la toma de decisiones, capacitarse y capacitar a su vez al personal a su cargo, y prevenir los riesgos que pudiera haber para ellos y los animales y equipos a su cargo.

Los operarios a su vez deben **entender, aprender, ejecutar, controlar, medir y prevenir**.

Hoy se necesita que los operarios, además de “mano de obra” también sean “cabeza que piensa”, por lo que necesitan capacitarse para entender los procesos productivos actuales, no sólo conocer “cómo” sino saber “por qué” pasan las cosas. Deben ejecutar correctamente las tareas encomendadas controlando la calidad de los procesos y midiendo los resultados obtenidos. A la vez, permanecer atentos a los riesgos de accidentes y a los errores que conspiran contra la eficiencia general de la empresa.

***Tal vez por todos estos requerimientos, los buenos operarios se han convertido en un bien escaso, y más que “conseguirlos hechos”, se torna necesario “hacerlos” dentro de la empresa.***

## **Los equipos familiares y los cambios**

Con las familias pasó otro tanto. Un modelo muy frecuente del pasado, eran las empresas apoyadas en proyectos unipersonales, donde el padre decidía lo que creía mejor para todos, y los demás miembros de la familia se limitaban a obedecer. En este esquema era usual encontrar hijos educados para integrarse más como operarios que como futuros tomadores de decisiones. Con falta de comunicación sobre la marcha de la empresa, sin objetivos claros, improvisando caprichosamente, este modelo va dejando lugar a empresas en las que la familia se alinea detrás de un objetivo común, charlado y analizado en forma conjunta.

**Empresas familiares comandadas por un Consejo de Familia, con pautas de comunicación y manejo de los conflictos bien estipulados, que capacitan a sus sucesores para que sean los futuros tomadores de decisiones que hagan perdurar a la empresa.**

Empresas familiares donde las decisiones se tomen evaluando lo mejor para la empresa y para la familia, y no sacrificando a una por otra.

## **¿Qué hacer para resolver este desfasaje?**

Interpretar la capacitación y el aprendizaje como una condición permanente, y considerarlo como una necesidad tanto para el empresario como para sus familiares y

empleados, ya que la capacitación y el aprendizaje serán las únicas posibilidades de adecuarnos y adaptar las empresas a los cambios cada vez más rápidos que plantea este mundo en evolución.

## **¿Por qué hablar de “equipo”?**

Porque no es posible considerar los diferentes estamentos del recurso humano de la empresa como compartimentos estancos. Porque resulta imprescindible trabajar en forma coordinada, compartir los objetivos, medir los avances, analizar los problemas y su resolución, detectar puntos críticos y tomar decisiones con rapidez e idoneidad. Y cada uno debe hacer esto en su respectivo nivel de responsabilidad, con una excelente y constante comunicación que permita minimizar el tiempo de respuesta para hacer frente a las amenazas de la coyuntura.

Los empresarios actuales y futuros deberán dejar el perfil de “Patrón” para reemplazarlo por el de “Líder”, y otro tanto tiene que ocurrir con los mandos medios. Y los empleados deberán dejar la comodidad de imaginarse “recibidores de órdenes” para empezar a actuar como “asociados” que seguirán el mismo destino que la empresa en la que trabajan, con lo cual les convendrá involucrarse y defender su fuente de trabajo, velando desde su puesto por la buena marcha del negocio.

Y los familiares, si saben que su futuro o subsistencia depende de la empresa, se verán virtualmente obligados a dejar de lado la comodidad de ser simples “recibidores de dinero”, para compenetrarse, participar activamente y cuidar la marcha de esa empresa que les asegura su vida y su porvenir.

Muchos productores se “**Pre-ocupan**” por las dificultades que plantea el manejo del recurso humano en la empresa rural.

Otros, los buenos empresarios, en lugar de limitarse a padecer las deficiencias de la gente se “**Ocupan**” de cambiar la situación. Estas son las personas que entendieron que no habrá porvenir para nuestras empresas si no construimos el futuro, todos los días, desde la mejora del recurso humano.